



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Os paradigmas da administração: princípios e contextos

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

### **CAPÍTULO 2..... 25**

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS


Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

### **CAPÍTULO 3..... 36**

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

### **CAPÍTULO 4..... 50**

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

### **CAPÍTULO 5..... 63**

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>


### **CAPÍTULO 6..... 85**

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

### **CAPÍTULO 7..... 97**

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

## ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

### **CAPÍTULO 8..... 103**

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

### **CAPÍTULO 9..... 112**

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

### **CAPÍTULO 10..... 120**

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

### **CAPÍTULO 11..... 131**

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

### **CAPÍTULO 12..... 148**

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

### **CAPÍTULO 13..... 159**


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>173</b>
CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL	
Guilherme Dias Pereira	
Allef dos Santos Cavalcanti	
Hellen Xavier das Chagas	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>185</b>
CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS	
Renato Braga Fernandes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>197</b>
CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS	
Camila Moreira Almeida de Miranda	
Larissa Namie Sakamoto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>211</b>
ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO	
Rafael Ferreira Almeida	
Daniele Cristina Pereira Passos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517</a>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>229</b>
MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
Alfonso Cano Lima	
Rosa Cortés Aguirre	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518</a>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>239</b>
A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	
Tiago Ferreira Bezerra	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519">https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519</a>	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>256</b>
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC	
Rolando Martínez Mora	
Rosina Pérez Sánchez	
Brenda Araceli Gallardo Infante	

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>266</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>267</b>

# CAPÍTULO 10

## A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

*Data de aceite: 01/04/2022*

**Fernanda Cláudia Araújo da Silva**

Professora de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará.

**Francisco Yuri de Sousa Menezes**

Aluno da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará

**RESUMO:** Estabelece-se um estudo acerca dos reflexos patrimonialista até se chegar ao gerencialismo brasileiro na atual administração pública brasileira. A pesquisa perpassa por uma digressão histórica e sua efetivação no estado brasileiro, ao mesmo tempo que se aponta a aplicação de regras privadas no processo de colonização. Traz-se também um estudo que justifica a adequação dos resquícios patrimonialistas no contexto contemporâneo brasileiro até o atual gerencial. Adota-se como instrumento metodológico, doutrinário, pois a pesquisa é pura, realizada por meio de uma análise bibliográfica e documental existentes.

**PALAVRAS-CHAVES:** Colonização; Patrimonialismo; Estado gerencial.

**THE PATRIMONIALIST MONARCHY AS A SOURCE OF BRAZILIAN MANAGEMENT: A HISTORICAL DIGRESSION IN ADMINISTRATIVE LAW**

**ABSTRACT:** A study about the patrimonial

reflexes is established until reaching the Brazilian managerialism in the current Brazilian public administration. The research goes through a historical digression and its effectiveness in the Brazilian state, while pointing out the application of private rules in the colonization process. It also brings a study that justifies the adequacy of patrimonial remnants in the contemporary Brazilian context to the current managerial one. It is adopted as a methodological, doctrinal instrument, since the research is pure, carried out through an existing bibliographic and documentary analysis.

**KEYWORDS:** Colonization; patrimonialism; managerial status.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Brasil é relativamente um país jovem, se comparado com o velho mundo (Europa). Entretanto, com a passagem dos mais de 500 anos do descobrimento do Brasil, faz-se despertar o interesse no que tange quais são os resquícios administrativos que percorreram todos esses séculos e fazem presente até os tempos atuais, os quais estão intrínsecos na estrutura da Administração Pública brasileira.

Isso porque a doutrina trata que o Direito Administrativo remonta o início do século XIX, enquanto disciplina, por conta do Direito Italiano e francês. A primeira cátedra de direito público e administrativo em Paris, no ano de 1819<sup>1</sup>, o que leva a valoração dos fatos e atos estatais

1 MAFRA, Francisco. **História do Direito Administrativo:** idéias para um debate. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/ca>

analisando como ciência.

No entanto, as diretrizes do Direito Administrativo remontam um período posterior à Revolução Francesa e a concretização da jurisdição administrativa, o que permitiram avanços para o Direito Administrativo. Questões principiológicas oriundas da Revolução Francesa e diretrizes advindas do tipo de Estado contribuíram para a formação do Direito Administrativo. Aliás, a formatação estatal e as decisões político-econômicas repercutem nos meios de atuação administrativa por parte do Estado desde os primórdios do Direito Administrativo como ciência autônoma.

O artigo está dividido em três partes principais, além da introdução e considerações finais. No primeiro capítulo faz-se uma digressão histórica do estado brasileiro, ao mesmo tempo que aponta a aplicação de regras privadas no processo de colonização. Em seguida, realiza-se um estudo que justifica a adequação dos resquícios patrimonialistas no contexto contemporâneo brasileiro. Na última parte, investigam-se os reflexos da burocracia ante o atual gerencial.

Adota-se como instrumento metodológico, uma pesquisa pura, realizada por meio de uma análise bibliográfica e documental existentes, confrontando

## **2 | FORMAÇÃO HISTÓRICA DO BRASIL-COLÔNIA NAS DECISÕES DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA: RESQUÍCIOS DE INSTITUTOS PRIVADOS**

Para compreender melhor, é necessário analisar como se deu o início de toda a estruturação da formação orgânica brasileira, a começar do período colonial. Nesse diapasão, Caio Prado Júnior<sup>2</sup> aprofunda a temática ao expor que,

[...] é preciso antes de mais nada desfazer-se de muitas noções que já se tornaram em nossos dias verdadeiros prejuízos, mas que no momento que ora nos ocupa começavam apenas a fazer caminho nas ideias, contemporâneas e sistemas jurídicos em vigor; e em particular, ignorava-as por completo a administração portuguesa.

Portanto, a partir de 1530, Portugal deu os primeiros passos para a colonização das terras brasileiras, e, até aquele momento não havia interesse em explorar as terras descobertas. Por isso, a organização administrativa do Brasil colonial pode ser sintetizada no modelo em que o território recém-descoberto deveria cumprir as incumbências da Coroa Portuguesa. O modelo utilizado recebeu o nome de capitânias hereditárias, pois,

A divisão geográfica do poder era rudimentar, um tratado entre potências europeias havia dividido as américas entre suas porções portuguesas e espanholas. O início da ocupação do território pelos europeus seria feito predominantemente por meio de povoamentos organizados autonomamente por escolhidos da coroa<sup>3</sup>.

[dernos/direito-administrativo/historia-do-direito-administrativo-ideias-para-um-debate/amp/](#). Acesso em: 22 jan. 2022.

2 PRADO JÚNIOR, Caio. Formação do Brasil contemporâneo. - 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979, p. 296.

3 FELONIUK, Wagner. Direito Público na origem do Brasil: Organização Administrativa, Tributária, Governamental e Judiciária das Capitânias Hereditárias. **Revista Brasileira de História do Direito**. Rev. Brasileira de História do Direito. Jan/Jun. 2020. v. 6. n. 1, p. 23-39.

Diante desse fato, implicaria no aparecimento da privatização da administração, o qual, na época, era um sistema adotado pela Coroa Portuguesa em determinadas ilhas do Atlântico, como também por outros países do velho continente, que foi aplicado no Brasil.

O processo de conquista do Atlântico teve início por volta do ano de 1420, quando os portugueses chegaram à Ilha da Madeira, sendo ocupada pela colonização portuguesa, servindo de modelo para a expansão marítima no século XV, mesmo não sendo o principal interesse de Portugal, mas demonstrou um importante ato de soberania marítima portuguesa. Com isso, as áreas do Atlântico se destacam na expansão europeia com as descobertas portuguesas, como também ocorreu com o arquipélago dos Açores em 1427, Cabo Verde em 1460 e em 1474 a ilha de São Tomé<sup>4</sup>.

Entretanto, diferente do que ocorreu nessas ilhas do atlântico, a colonização no Brasil não teve o mesmo modelo adotado nas Ilhas, haja vista que a insegurança, por conta da extensão territorial e a ausência de recursos para explorar as terras e grande distância existente entre a colônia e a metrópole portuguesa.

Mesmo com o início do povoamento, influência e autonomia<sup>5</sup>, as medidas adotadas foram precárias<sup>6</sup>, o que contingenciou a parcela de imigrantes que ocupou a organização e centralização da atividade, que foram necessários para a aplicação das normas lusitanas.

As capitanias hereditárias funcionavam por meio da carta de foral e doação, às quais proporcionavam ao indivíduo que as recebia, a capacidade de explorar as terras concedidas pela coroa portuguesa. O indivíduo que as possuía era denominado de donatário, entretanto, não era proprietário, isto é, só teria a possibilidade de usufruto das terras destinadas.

Ademais, o donatário possuía o direito de transmitir ao seu descendente homem mais velho, o controle da capitania hereditária, e dessa relação que se deu origem ao nome do sistema. Diversas outras funções eram delegadas ao donatário que tinha total autonomia sobre a área, a qual o pertencia. Uma das funções que vale destacar é o papel de atrair para o Brasil cidadãos portugueses interessados em investir na produção do engenho e os que se comprometeram a receber do donatário um latifúndio que era denominado de sesmaria.

O investidor português que se arriscava nessa empreitada possuía os mesmos direitos de transferência e posse para usufruto, mas caso não conseguisse obter lucro com as sesmarias o colono perdia direito da 'propriedade', haja vista que a coroa portuguesa não conseguia receber do colono os impostos os quais eram obrigados a repassar.

Ora, a conjuntura dessa postura vinculava-se juridicamente à atuação do estado português às regras de direito comum (privado), mesmo advindo da soberania estatal de

4 ISHAQ, Vivien, **Ilhas Atlânticas**. Publicação em 24 jan 2017. Disponível em: [http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3003&Itemid=328](http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3003&Itemid=328). Acesso em: 29 jan. 2022.

5 FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5 ed. São Paulo: Globo, 2012.

6 CAETANO, Marcello. As Sesmarias no Direito Luso-Brasileiro. In: **Estudos de Direito Civil Brasileiro e Português**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1980.

colonizar novas terras. E,

Vale ressaltar que, do ponto de vista administrativo, este Estado nasceu patrimonial, baseado no poder hereditário, transferido de pai para filho. Os ocupantes do cargo sentiam-se donos do Estado e do patrimônio e utilizavam critérios pessoais de amizade, favoritismo e parentesco para a administração do Estado, sem distinção entre o que era propriedade pública ou privada. O declínio do Estado Monárquico decorreu do descontentamento da classe burguesa com o regime centralizador e absolutista, que reivindicava mudanças na forma de governar e de administrar o Estado, na busca de maior racionalidade e de direitos iguais.<sup>7</sup>

Portanto, percebe-se que Portugal praticava um método de privatização territorial, demandando para os donatários e colonos a administração do território, mesmo tendo como figura máxima de representação da monarquia, o qual acumulava a figura de representante de Deus na terra (*l'état c'est moi*), supremo dispensador de todas as graças e regulador nato de todas as atividades<sup>8</sup>. Contudo, visando centralizar o poder, a coroa portuguesa criou o governo-geral em 1548, com o intuito de ter uma maior participação na administração das terras do novo mundo. Além disso, surgiram as câmaras municipais, as quais funcionavam como uma extensão do governo centralizado. A função das câmaras era concentrar o papel do legislativo, executivo e judiciário, ao mesmo tempo que exerciam a atividade de cobrar impostos de quem produzia nas terras destinadas pela coroa portuguesa no novo mundo.

Nessa ordem de ideias, ressalta Emília Viotti da Costa<sup>9</sup>, que o sistema colonial instalado passou por vários problemas e entrou em crise quando a expansão dos mercados, ao desenvolvimento ascendente do capital industrial, e principalmente por conta da crise do absolutismo, que provocaram o surgimento de críticos sobre o sistema colonial tradicional evidenciando os pontos de monopólio e privilégio, os quais eram características que dificultavam as propensões dos interessados na produção em grande escala e nas relações intensas do comércio.

Entretanto, a chegada da coroa portuguesa em 1808, corroborou no surgimento de medidas que sintetizavam funções da administração pública, como também foram efetivadas mudanças. Conforme averba Emília Viotti da Costa<sup>10</sup>:

... a abertura dos portos a todas as nações em 1808, a localização da sede do governo no Rio de Janeiro, a elevação, em 1815, do Brasil à categoria de Reino Unido e as medidas objetivando dotar a colônia de uma série de instituições adequadas à sua nova função de sede de governo prejudicaram profundamente os interesses metropolitanos.

É importante destacar nesse panorama que, além dessa nova estrutura

7 MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública Para Concursos**. 4ª ed. Salvador: Juspodium, 2019, pp. 29-30.

8 PRADO JÚNIOR, Caio. *Formação do Brasil contemporâneo*. - 6ª ed - São Paulo: Editora Brasiliense, 1979, p. 297.

9 COSTA, Emília Viotti da. *Da monarquia à república: momentos desvios*/ Emília Viotti da Costa. - 6. ed – São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999, p. 20.

10 COSTA, Emília Viotti da. *Da monarquia à república: momentos desvios*/ Emília Viotti da Costa. - 6. ed – São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999, p.38



administrativa começam a surgir órgãos públicos, indicação de funções, traduzindo o legado patrimonialista, de qualquer forma, o território português ultramarino passa a “satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio”<sup>11</sup>. Sobre isso, Raymundo Faoro, afirma que nessa época,

...organizar o império, para o ministério, seria produzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e do Exército, empregos e benefícios os civis e eclesiásticos.<sup>12</sup>

Logo, nota-se que a coroa portuguesa necessitava de alicerçar uma grande máquina pública no Brasil, a fim de atender seus interesses pessoais e dos demais nobres que ali estavam presentes. Nesse diapasão, Sérgio Buarque de Holanda, disserta sobre o problema que se origina desse modelo patrimonialista. Neste sistema, “não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público”<sup>13</sup>.

Logo, o soberano usufruía dos bens públicos como dono fosse, e bancava sua vida luxuosa e a dos demais nobres. Além disso, o soberano mantinha um descaso com as demandas da sociedade. Portanto, não demorou muito para o surgimento de lideranças políticas insatisfeitas com a situação, as quais pleiteavam acabar com a monarquia e implantar a república como forma de governo.

Nos anos subsequentes, o patrimonialismo continuou existindo na República velha (1889-1930), de forma sintética, o único aspecto alterado foi que o poder agora era das elites oligárquicas. Neste período, reinava o coronelismo, clientelismo e nepotismo, os quais seriam os principais motivos da primeira reforma administrativa, conhecida como Reforma Burocrática em 1936.

### 31 A ADEQUAÇÃO DOS RESQUÍCIOS PATRIMONIALISTAS NO ATUAL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

A questão patrimonialista sob o entendimento de Weber<sup>14</sup> perpassa por 3 tipos de dominação: a tradicional, a carismática e a legal, fazendo uma linha de preponderância dos tipos tradicional e legal às tipologias da Administração Pública Patrimonialista e Burocrática. A carismática se relaciona com a capacidade da influência e obediência. Mas a administração patrimonialista brasileira se arraiga à linha tradicional, trazida como herança lusitana na implantação administrativa, com a ingerência de usos, costumes e tradições

11 JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010, p. 27.

12 FAORO, Raymundo, Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro— 5 ed — são Paulo: GLOBO, 2012, p. 297-298.

13 HOLANDA, Sérgio Buarque. Raízes do Brasil. São Paulo: companhia das Letras, 1995, p. 145-146.

14 WEBER, Max. **Economía y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva**. México: Fondo de Cultura, 1984.

perpetuados.

Ou seja, tais resquícios sucedem e se perpetuam ao longo do tempo<sup>15</sup>, porque se legitimam na gestão, acompanhados de faíscas do absolutismo, advindas do poder estatal (*ius imperii*), o que Weber compreende como uma crença legítima da autoridade o que ensejará a obediência à ordem. Desse modo, expressa-se que:

O soberano não é um superior mas sim um senhor pessoal, seu quadro administrativo não se constitui por funcionários e, sim por servidores, os dominados não são membros da associação, mas sim: 1) companheiros tradicionais ou 2) súditos. As relações do quadro administrativo para com o soberano não se determinam pelo dever objetivo do cargo, mas sim pela fidelidade pessoal do servidor<sup>16</sup>.

Logo, a adequação da obediência se dá pelo poder de mando herdado ante à tradição e legitimado dentro do ordenamento jurídico administrativo, predominando a burocracia, a partir do Estado absolutista, assumindo tais características até os dias de hoje com a racionalização hierarquizada da administração, centralizando, muitas vezes, o poder e o controle dentro de uma sociedade<sup>17</sup>.

Assim, Mota entende que se vive numa sociedade moderna de organizações burocráticas e, em pleno funcionamento. A formação do funcionamento administrativo dentro desse padrão de Weber também traz benefícios, garantias ao Estado<sup>18</sup>, e principalmente disfunções, denominadas de burocracia, ou seja, o funcionamento estatal ineficiente<sup>19</sup>.

Burocracia vai além do formalismo<sup>20</sup>, significando esse último, referência aos excesso normativo e muitas vezes vinculativo, da previsão legal, de forma que o a flexibilização em procedimentos não se operacionaliza como ocorre em licitações, por exemplo. Mas a tendência de constantes reformas traduzem a melhoria desse formalismo a quebra da burocracia. Como exemplo atual, tem-se a nova lei licitatória (Lei nº 14.133/2021) em substituição à Lei nº 8.666/93.

De qualquer forma, a mudança dos parâmetros burocráticos traduzidos na *New Public Management* integram-se às reformas do Estado, que vem ocorrendo desde os anos de 1970 no mundo, efetivando-se no Brasil de forma mais efetiva com reforma nos anos de 1990<sup>21</sup>, introduzida pela Administração Pública Gerencial<sup>22</sup> na estrutura administrativa.

Essa transformação foi marcada por uma mudança estrutural, comportamental,

15 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

16 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984, p. 180.

17 MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabela. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

18 BENDIX, Reinhard. Max Weber. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

19 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

20 RAMOS, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

21 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São paulo, Editora 34, 1996.

22 JUNQUILHO, Gelson Silva. *Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de "raízes" brasileiras*. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

tecnológica, política e econômica, perpassando principalmente pela desregulamentação do mercado.

Internacionalmente o referencial paradigmático dos anos de 1970 ocorreu em virtude da crise econômica mundial, agravada pela crise do petróleo em 1973, o que ensejou a discussão sobre as diversas ações intervencionistas estatal, permanecendo as garantias de implementação de políticas públicas relevantes (saúde, educação, segurança pública, previdência etc.), enquanto a administração se reorganiza para atender a recessão econômica mundial<sup>23</sup> refletida internamente nos países com a crise fiscal, déficits públicos, inaptidão governamental e fragilização do setor privado<sup>24</sup>.

De qualquer forma, a deficiência governamental passa a ser um problema a ser resolvido por meio de reformas estatais, principalmente pela inaptidão governamental decorrente da burocracia, de forma a convergir à mudança iniciada em diversos países, principalmente na América Latina propondo-se desde a mudança política dos Estados, buscando-se redemocratização e o maior controle do Estado, impondo-se um outro referencial de gastos públicos, custos empresariais pelo Estado tidos como improdutivos, o comportamento dos agentes da administração pública e principalmente a ingerência no setor privado da economia<sup>25</sup>.

As reformas estatais implementam uma nova agenda pública em busca de eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, governança, governabilidade, satisfação do consumidor, prevenção e controle de gastos, trazendo uma mudança do papel do Estado.

## **4 | A CONTÍNUA DESBUROCRATIZAÇÃO PARA A MELHORIA ESTATAL NA ATUALIDADE BRASILEIRA**

No Brasil, a administração pública iniciava os primeiros procedimentos para desburocratização instaurada pela gestão burocrática, por meio do Decreto-Lei nº 200 de 1967, deixando de lado o enrijecimento estatal e buscando inspiração na concepção do modelo gerencialista, ainda que muito sutil a sua implementação. Tanto que, de acordo com o escólio de Luiz Carlos Bresser-Pereira<sup>26</sup>, o Decreto-lei nº200, suscitou duas consequências inesperadas e indesejáveis, haja vista que a contratação de indivíduos para administração pública sem concurso público provocou a persistência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. Ademais, consoante a esta situação, ao ficar inerte com

23 ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

24 JUNQUILHO, Gelson Silva **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES:UAB, 2010.

25 JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

26 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, Editora 34, 1996.

as alterações realizadas na área da administração direta, resultou no fim da aplicação de concursos e aprimoramento de carreiras de altos administradores. Apesar da doutrina apontar que no primeiro governo Vargas (1930-45), por exemplo, foi implementado tinha sido implementadas mudanças reformistas como descritas nas palavras de Nunes<sup>27</sup>:

[...] a legislação corporativista e foram criadas instituições corporativistas; ensaiou-se o insulamento burocrático, através da criação de novas agências e empresas estatais; buscou-se instaurar o universalismo de procedimentos, principalmente através de tentativas de reforma do serviço público e da implantação do sistema de mérito. Estas novas gramáticas 'modernizantes' interagiram com uma antiga, o clientelismo, que foi traduzido para as instituições formais por meio da operação de um sistema político que beneficiava os grupos locais e estaduais remanescentes do período altamente descentralizado da República Velha.

Outras medidas foram também implantadas tanto no segundo governo de Vargas como no governo de Juscelino Kubitschek, com a criação de diversas agências estatais que foram responsáveis pela formulação e implementação de políticas econômicas.

O advento da redemocratização foi necessário ante às fortes influências das reformas de Estado em outros países, pela implantação da *New Public Management*. O modelo gerencialista almejou alcançar um panorama em que a prestação de serviço público o mais eficiente possível, ao mesmo tempo que estabelecia competitivos com o setor privado, voltando-se, principalmente para o mínimo de despesas permitidas para se manter um sistema funcionando. Nas palavras de Paula<sup>28</sup>: [...] um corpo político e administrativo permeado por movimentos simultâneos de descentralização e recentralização e também por relações competitivas, tanto horizontais como verticais, nas quais o poder é flexibilizado e se encontra disperso". (sic!)

Desta forma, o modelo gerencialista tornou-se um assunto em pauta no que tocante à reforma nacional do Estado Brasileiro, o qual foi implantado nos primeiros anos do governo de Fernando Henrique Cardoso. Embora os parâmetros internacionais servirem de paradigma da reforma, não há um modelo pronto a ser executado, tanto que Bresser-Pereira afirmou que a efetivação da nova administração pública é considerada "[...] altamente variável, dependendo da história, cultura e lideranças políticas e administrativas dos diversos países"<sup>29</sup>.

O Brasil por sua extensão territorial, por si só enfrentava problemas não solucionáveis, principalmente porque em meados dos anos de 1980, o Estado era o principal responsável em bancar parte do desenvolvimento econômico nacional, o que gerou sua incapacidade financeira interna, gerando um processo hiperinflacionário incontrolável.

27 NUNES, Edson. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997, p. 47.

28 PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma Nova Gestão Pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 98

29 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996, p.52

A redemocratização por meio da Constituição de 1988, o problema político com a eleição de Fernando Collor de Mello, foram os parâmetros limítrofes que a mudança pela reforma. Neste sentido, afirma Bresser-Pereira<sup>30</sup> que a “A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo”.

A criação do MARE em 1995 para a efetivação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e estabelecer um conjunto de ações inerentes ao que foi denominado de processo de “reconstrução” do Estado e a implementação da reforma gerencial, de forma que a transição da Administração Pública do tipo Burocrática para a Gerencial foi ancorada em diversas dimensões: descentralização política, descentralização administrativa e organizacional, pressuposto da confiança limitada, controle de resultados e administração voltada para o atendimento do cidadão<sup>31</sup>.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, é notório que o panorama da administração pública brasileira ainda reflete características oriundas da administração colonial e ferramentas usadas na República Velha, praticada pela Coroa Portuguesa ou pela elite oligárquica em todas as áreas, níveis e ramos da administração, sendo perceptíveis até os tempos pós-redemocratização, como acontecimentos envolvendo peculato, nepotismo e clientelismo, práticas essas que geram pelo menos duas reformas administrativas com o intuito de extingui-las, mas sem nenhum resultado efetivo ou transformador, haja vista que as reformas elaboradas sempre estavam infectadas com os resquícios da reforma ou das concepções do modelo anteriores, assim criando mais crises do que soluções funcionais.

A administração pública brasileira sofreu diversas transformações até se consolidar o Brasil contemporâneo. Iniciando, com o crescimento do interesse da Coroa Portuguesa em colonizar os recentes territórios descobertos nas suas viagens de expedição marítimas. Implantando um sistema semelhante adotado em suas outras colônias.

As ideias oriundas dessa fase inicial ainda residem na atual administração pública brasileira, as quais suscitam crises dentro do próprio setor público e refletiram no modelo gerencial, conseguindo, em parte, reduzir máculas residuais, oriundas das reformas antecessoras que não foram eficazes o suficiente para extinguir tais vícios, como patrimonialismo, nepotismo e clientelismo.

Portanto, os benefícios do modelo gerencial advindos deste sistema foram maiores do que os problemas causados por tais vícios presentes, haja vista que consolidou uma administração mais eficiente seguindo os princípios presentes no artigo 37 da Constituição República Federativa do Brasil de 1988 e nas reformas posteriores.

30 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996, p. 270.

31 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996.

Assim, a proposta da Administração Pública Gerencial passou a prevalecer qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos e o estabelecimento de uma cultura gerencial diferente do que se vinha implementando, quebrando o modelo burocrático, preservando o interesse público, numa proposta de se reconstruir o Estado.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). **Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber**. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo, Editora 34, 1996.

COSTA, Emília Viotti da. **Da monarquia à república: momentos desvios**. 6. ed. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5 ed. São Paulo: Globo, 2012.

FELONIUK, Wagner. Direito Público na origem do Brasil: Organização Administrativa, Tributária, Governamental e Judiciária das Capitânicas Hereditárias. **Revista Brasileira de História do Direito**. Rev. Brasileira de História do Direito. Jan/Jun. 2020. v. 6. n. 1, p. 23-39.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo: companhia das Letras, 1995

ISHAQ, Vivien, Ilhas Atlânticas. Publicação em 24 jan 2017. Disponível em: [http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3003&Itemid=328](http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3003&Itemid=328). Acesso em: 29 jan. 2022.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

MAFRA, Francisco. História do Direito Administrativo: idéias para um debate. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/historia-do-direito-administrativo-ideias-para-um-debate/amp/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública Para Concursos**. 4ª ed. Salvador: Juspodium, 2019, pp. 29-30.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabela. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983

WEBER, Max. ***Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva***. México: Fondo de Cultura, 1984.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

### B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

### C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

### D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170



Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **E**

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

## **F**

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

## **G**

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

## **H**

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

## **I**

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

## L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

## M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

## O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

## P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

## Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

## R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

## S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

## **T**

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

## **U**

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

## **V**

Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226




Os paradigmas da administração:


# Princípios e contextos

---

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)


 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)





Os paradigmas da administração:


# Princípios e contextos

---

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](http://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)